





Relationship between Teachers' Change Tendencies and Classroom Leadership Levels*

Ercan KORKMAZ¹, Esra KARABAĞ KÖSE^{2**}

¹ Kırıkkale University Faculty of Education, Kırıkkale 

² Kırıkkale University Faculty of Education, Kırıkkale 

ARTICLE INFO

Article History:

Received
03.03.2019
Received in revised
form 26.06.2019
Accepted
29.06.2019
Available online
30.06.2019

Article Type:

Research Article

ABSTRACT

The aim of this study to investigate the relations between teachers' classroom leadership levels and their change tendencies. 411 teachers working in the middle and senior high schools participated in the study. In the study; the Teacher Classroom Leadership Scale Teacher Form and Change Tendencies Scale were used as measurement instruments. In the study, descriptive statistics, correlation and regression analysis were used. Research findings show that there are positive and significant relationships between the positive dimensions of the change tendencies and classroom leadership levels of teachers. The findings revealed that entrepreneurship in change and belief in the usefulness of change positively affect teacher classroom leadership, while tendency of keeping the status negatively. In line with the results, it is recommended supporting the change tendencies and entrepreneurship of teachers by expanding the right of initiative at the school and classroom level.

© 2019 AUJES. All rights reserved

Keywords: Tendencies of change, Teacher leadership, Teacher classroom leadership.

Extended Abstract

Purpose

Leader teachers have active attitudes towards change and are well adapted to change processes. In this way, they increase the positive effect of change on the students. They also support their colleagues in dealing with the challenges of reforms and change (Pang and Miao, 2017). In this context, with support the principal, leader teachers are expected to work in collaboration with colleagues to improve classroom practices and student achievements (Harris & Muijs 2003; Yavuz, 2016). The fact that teachers are the pioneers of school change, innovation, learning and teaching processes, research and inquiry activities and being at the center of the initiatives that increase the quality of these processes (Güçlü & Koşar, 2018) are also related to their classroom leadership skills. According to this, it is considered important to

* This study is part of the first author's master's thesis and was presented in November 2018 at 9th International Education Forum in Antalya.

** Corresponding author's address: Kırıkkale University, Faculty of Education. Kırıkkale
e-mail: esrakarabag@gmail.com

examine the relations between teachers' tendencies of change and their classroom leadership levels.

The aim of this study to investigate the relations between teachers' classroom leadership levels and their change tendencies. Accordingly, the sub-problems of the research were formed as follows. According to the teachers; (i) How are the teachers' change tendencies and classroom leadership levels? (ii) Are there significant relationships between teachers' change tendencies and their classroom leadership levels? (iii) Are the teachers' change tendencies a significant predictor of their classroom leadership levels?

Method

This research, which focuses on the relationship between teachers' tendencies to change and their classroom leadership levels, is designed in relational survey design. The research sample consisted of 411 teachers who were randomly determined and worked in the central and districts of Kırıkkale province. The questionnaires were applied to 206 secondary and 205 high school teachers. Two of the 411 questionnaires were excluded from the data set and the data analysis was performed on 409 questionnaires. In the study, two measurement tools were used, namely the Change Tendency Scale and the Teacher Classroom Leadership Scale Teacher Form. Structural analyzes of these scales were made and validity and reliability results were presented. The normality, homogeneity and linearity assumptions required for the statistical analysis of the data were evaluated. In order to evaluate single and multiple normality, mahalonobis distances were examined and it was decided to remove two outliers. Correlation and multiple linear regression analysis were used to evaluate the relationships between the variables. In addition, in order to perform multiple regression analysis for the data, multicollinearity of the relationships between the variables was also evaluated and it was found that there was no multicollinearity between the independent variables.

Results

The main findings of the present study, which examines the relationship between teachers' tendency of change and classroom leadership, show that there are positive and meaningful relationships between teachers' change tendency and teacher classroom leadership levels. In addition, the findings show that, while there are positive and significant relationships between teacher classroom leadership levels and positive sub-dimensions of change tendencies (i.e., entrepreneurship in change and belief in the usefulness of change), there is no significant relationship between negative sub-dimensions (i.e., tendency of keeping the status and resistance to change). Another finding is that there are negatively significant relationships between the positive and negative dimensions of change tendencies of teachers. The findings reveal the impacts of the dimensions of entrepreneurship in change, belief in the

usefulness of change and keeping the status on the teacher classroom leadership. While the effects of belief in the usefulness of change and entrepreneurship in change are positive, the tendency of keeping the status has a negative effect on teacher classroom leadership. In detail, it is seen that, entrepreneurship in change, belief in the usefulness of change and keeping the status have effect on the student teacher interaction; the belief in the usefulness of change and the keeping of the status have effect on the leadership in the classroom process; and entrepreneurship in change, belief in the usefulness of change and keeping of the status have an effect on leadership in the out-of school processes.

Discussion

The main results of the study on the relationship between teachers' classroom leadership and their change tendencies support the debates in the literature about leadership and change (Akın-Kösterelioğlu and Demir, 2014; Lai and Cheung, 2015; Pang and Miao, 2017; Troen and Boles, 1992) in terms of classroom leadership. Based on these results, it can be argued that supporting positive tendencies of teachers towards change will contribute positively to their leadership of students and classroom processes.

Conclusion


In the light of research results, given the effects of positive attitudes towards change on classroom leadership, policy makers and practitioners should offer the opportunities for teachers to be actors for change and their belief in the usefulness of change should be strengthened in order to support/reinforce their classroom leadership skills. In this context, it can be suggested that school administrations support entrepreneurial tendencies, especially by giving more initiative for teachers at school and classroom level.



Öğretmenlerin Değişim Eğilimleri ile Sınıf Liderliği Düzeyleri Arasındaki İlişkiler*

Ercan KORKMAZ¹, Esra KARABAĞ KÖSE^{2**}

¹ Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Kırıkkale 

² Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Kırıkkale 

MAKALE BİLGİ

Makale Tarihçesi:

Alındı 03.03.2019

Düzeltilmiş hali

alındı 26.06.2019

Kabul edildi

29.06.2019

Çevrimiçi

yayımlandı

30.06.2019

Makale Türü:

Araştırma Makalesi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin değişim eğilimleri ile sınıf liderliği düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmaya, ortaokul ve liselerde görev yapan ve tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenen 411 öğretmen katılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; Değişim Eğilimleri Ölçeği ve Öğretmen Sınıf Liderliği Ölçeği Öğretmen Formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler ile korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma bulguları, değişim eğilimlerinin pozitif boyutları (değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma) ile öğretmen sınıf liderliği düzeyleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bulgular, öğretmenlerin değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma eğilimlerinin öğretmen sınıf liderliğini olumlu etkilediğini, statükoyu koruma eğilimlerinin ise olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Sonuçlar doğrultusunda, öğretmenlerin okul ve sınıf düzeyindeki inisiyatif alanlarının genişletilerek değişim ve girişimcilik eğilimlerinin desteklenmesi önerilmektedir.

© 2019 AUJES. Tüm hakları saklıdır

Anahtar Kelimeler: Değişim eğilimleri, Öğretmen liderliği, Öğretmen sınıf liderliği

Giriş

Genellikle toplumsal değişim ihtiyacının paralelinde gelişen liderlik olgusunun, modern yönetim ve liderlik yaklaşımlarında, kavramsal olarak, değişim, dönüşüm, vizyon gibi kavramlar etrafında şekillendiği söylenebilir. Değişim niteliksel veya niceliksel farklılaşmayı ifade ederken, liderlik ise değişimi başlatabilme ve yönetebilme becerisi ile yakından ilgilidir. Buna göre değişim ve liderlik kavramlarının toplumsal ve örgütsel yaşam açısından birbiri ile yakından ilişkili iki kavram olduğu söylenebilir. Bu çerçevede değişim liderliği, değişim merkezli liderlik gibi kavramlar, genelde yönetim alanında, özelde eğitim yönetimi alanında önemli tartışma konuları arasında yer almaktadır (Ekvall ve Arvonen, 1991; Dimitrov, 2018; Wagner, Kegan, Lahey, Lemons,

* Çalışma, birinci yazarın yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmış olup, 1-4 Kasım 2018 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen 9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu'nda bildiri olarak sunulmuştur.

** Sorumlu yazarın adresi: Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Kırıkkale
e-mail: esrakarabag@gmail.com

Garnier, Helsing, Howell ve Rasmussen, 2012). Benzeri şekilde, dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik gibi liderlik yaklaşımları, değişim ve liderlik ilişkisine vurgu yapmaktadır (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009; Seashore, 2009).

Değişime liderlik edecek bireylerin yetiştirilmesi, toplumun eğitim sisteminden beklentileri arasındadır. Bu bağlamda, okulun temel görevlerinden birisinin, değişime uyum sağlamak ve onu yönetmek için ihtiyaç duyacakları becerileri öğrencilere kazandırmak olduğu söylenebilir. Ağ nesli ya da dijital nesil gibi isimlendirmelerle anılan yeni nesil öğrenciler için yoğun olarak tartışılan konulardan birisi 21. yüzyıl becerileridir (Soffel, 2016). Soffel'e (2016) göre, liderlik becerileri, öğrencilerin 21. yüzyılda iş ve sosyal yaşamları için edinmeleri gereken temel beceriler arasında kabul edilmektedir. Öğretmenlere öğrencilere bu beceri ve değerleri kazandırma sürecinde yeni görev ve sorumluluklar yüklenmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2017). Öğretmenler, yeni ve farklı becerilerle okullara gelen ağ nesli için, geleneksel öğretmenlik tarzlarının ötesinde yeni mesleki icra biçimleri ve beceriler geliştirmek zorundadır. Öğretmenler açısından bir değişim vizyonunu gerektiren bu beceriler arasında, öğretmenlerin sınıf liderliği becerileri de yer almaktadır. Bu çerçevede, öğrencilere liderlik becerilerini kazandırması da beklenen öğretmenlerin, birer rol modeli olarak öncelikle kendilerinin liderlik davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Bu bağlamda öğrenci öğretmen ilişkilerinin tanımlanması açısından, öğretmen sınıf liderliği, güçlü bir kavram olarak alanyazında öne çıkmaya başlamıştır (Ertesvåg, 2009; Karabağ-Köse, 2019; Pounder, 2014).

Liderlik olgusunda olduğu gibi, öğretmenlerin değişime karşı tutumlarının, öğrencilerin değişime karşı tutumları üzerinde etkili olacağı söylenebilir. Okul toplumsal değişimlere uyum sağlamak zorunda olduğu gibi, değişimi yönetecek bireylerin yetiştirilmesinde de önemli bir sorumluluğa sahiptir. Buna göre okulun, toplumsal değişimin hem öznesi hem de nesnesi durumunda olduğu söylenebilir. Eğitim, değişimin bir aracı olduğu gibi, değişime uyum sağlamada ve değişimin getirebileceği sorunların üstesinden gelmede insanlara yol gösterir. Öğretmenlerden beklenen, öğrencilere liderlik yapmak ve onları da bu süreçte liderlik yapabilecek seviyeye getirmektir (Şişman ve Turan, 2015). Bu bakımdan okulun toplumsal değişimi yönetecek bireylerin yetiştirilmesi ile ilgili sorumluluğunun, öğretmenlerin öğrenciler için birer rol modeli olarak liderlik görevlerini öne çıkarttığı söylenebilir. Öğretmenlerin bu nitelikleri taşımaları, değişime duyarlı ve liderlik becerisi güçlü öğrencilerin yetiştirilmesinde etkili olabilir. Bu nedenle öğretmenlerin değişim eğilimleri ile sınıf liderliği düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi önemli görülmektedir.

Öğretmen Liderliği ve Öğretmen Sınıf Liderliği

Yönetim ve liderlik alanındaki paradigmatik dönüşüm, yöneticilerin idari sorumlulukları tek başlarına üstlenmesinin yerine okul örgütünde liderliğin yeniden yapılandırılması, dağıtılması ve bir takım davranışına dönüştürülmesini beraberinde getirmiştir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Söz konusu değişimle ortaya çıkan liderliğin paylaşılmasına dayalı yapı, öğretmenlerin okuldaki ve eğitim öğretim süreçlerindeki liderlik sorumluluklarını öne çıkartmış ve öğretmen liderliği kavramı alanyazında daha

çok tartışılmaya başlanmıştır (Ertesvåg, 2009; Pounder, 2014; Taylor, Goeke, Klein, Onore ve Geist, 2011; Wenner ve Campbell, 2017).

Geçmişin etkili öğretmenleri öğretimin merkezinde yer alan, çok şey bilen ve bilgiyi aktaran konumunda iken, günümüzün öğretmenleri her şeyi bilmekten çok, alanında derin bilgiye sahip olup bu bilgiyi öğrencilerle etkili bir şekilde paylaşabilen (Erbaş, 2015), okulda aktif rol alan, öğrenci merkezli çalışan, sorumluluk alan (Cansoy ve Parlar, 2018), bireysel ve toplumsal gelişime öncülük eden rehberlerdir (Özdelen ve Kale, 2014). Özellikle son dönemde değişimi okuyabilme, gelişime açık olma, empati kurabilme, kişiliğiyle ve uzmanlığıyla örnek davranışlar sergileyerek sosyal kabul görme gibi liderlik vasıfları, öğretmenlik mesleğiyle bütünleşmiştir (MEB, 2017). Öğretmen liderliğine temel yaklaşımlardan birisinin, özellikle, bireysel ve mesleki gelişim, meslektaş işbirliği ve kurumsal gelişim üzerine odaklandığı görülmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010; Taylor vd., 2011).

Okul yönetimindeki paradigma değişimine paralel olarak öğretmen liderliği giderek öne çıkarken, söz konusu kavramı sınıf düzeyinde ve doğrudan öğrenci ve öğretmen etkileşimi temelinde ele alan yaklaşımlar da görülmeye başlanmıştır. Öğretmenler örgütsel düzeydeki sorumlulukları ile birlikte öğretimsel alanda, yani özellikle sınıf düzeyinde liderlik görevini daha fazla üstlenmektedirler (York-Barr ve Duke, 2004). Bu bağlamda lider öğretmenler, her şeyden öte etkili birer sınıf öğretmenidir. Bu sayede izleyenleri güvenilirlik ve öğretim gücüyle etkileyebilirler (Wells ve Klocko, 2015). Lider öğretmenlerin daha çok deneyimli hatta mükemmel öğretmenler oldukları ve meslektaşları tarafından saygı duyulan kişiler oldukları, uzmanlık ve öğretmenlik deneyimi yönüyle sağlam bir temele sahip oldukları bilinmektedir (Barth, 2001; York-Barr ve Duke, 2004). Lider öğretmenler, uzmanlık ve deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşarak okul ve sınıf geliştirme süreçlerinde çaba sarf ederler. Sınıfları, öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarına göre müfredata uygun bir şekilde öğrenme laboratuvarlarına dönüştürürler (Lumpkin, Claxton ve Wilson, 2014). Öğretmen liderliğinin bir alt boyutu olarak tanımlanabilecek olan *öğretmen sınıf liderliği kavramı*, öğretmenlerin öğrenci odaklı sorumluluklarına odaklanmaktadır. Bu çerçevede Ertesvåg, (2009) sınıf liderliğini, duygusal destek ve akademik destek olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Gülbahar (2018) sınıf içi liderlik olgusunun; olumlu sınıf atmosferi yaratma, öğrencileri etkileme, etkili öğretim ve öğrencileri geliştirme/öğrencilere rehberlik boyutlarını ortaya koymuştur. Karabağ-Köse (2018) ise söz konusu kavramı; etkileşim, sınıf içi süreçler ve okul dışı süreçler boyutlarına odaklı olarak tanımlamakta, etkileşim ve öğretim süreçleri dışında, öğretmenlerin öğrencilere liderliğini okul dışı süreçlerde de değerlendirmektedir.

Öğretmen liderliği bağlamında yapılan ampirik çalışmalar öğretmen liderliğinin, okul müdürünün liderliği (Sebastian, Huang ve Allensworth, 2017), örgütsel öğrenme (Kurt, 2016), okul iklimi (Kılınç, 2014), sınıf iklimi (Aslan, 2011), öğrenci öz yeterlikleri (Öqvist ve Malmström, 2018) gibi çok sayıda değişkenle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın kavramın, öğretmen sınıf liderliği bağlamında ele alınması görece daha yeni bir tartışma alanı olduğu için, bu çerçevedeki ilişkiyel çalışmalar henüz yeni sayılabilir.

Öğretmenlerin Değişim Eğilimleri ve Öğretmen Sınıf Liderliği

Toplumsal değişimler, örgütler açısından, çalışanların inançlarını, değerlerini, sadakat duygularını, beklentilerini, işe ve sosyal ilişkilere bakış açılarını sürekli olarak farklılaştırmaktadır (Barutçugil, 2013). Bu bakımdan değişim süreçlerinin tam olarak ve doğru bir şekilde anlaşılması ve başarıyla sonuçlanması için çalışanların değişim eğilimlerinin ve nedenlerinin incelenmesi önemli görülmektedir (Can, 2018). Söz konusu değişim olgusu bir kurum olarak okulu ve öğretmenleri de doğrudan etkilemektedir. Schlechty (1993), öğretmenlerin değişim sürecindeki eğilimlerini girişimciler, öncüler, göçmenler, statükocular ve sabotajcılar şeklinde beş farklı rolle tanımlamıştır. Hussey (1997, akt. Can, 2018) ise, uygulayıcıların değişime yönelik eğilimlerini; liderler, izleyenler, rol yapanlar ve direnenler olmak üzere dört grupta ele almıştır. Değişim sürecinde bu rol ve eğilimlerin farkında olunması ve her bir rol için farklı eğitim ve desteğin sağlanması gerekmektedir. Değişim süreçlerinin başarısı için, özellikle değişime direnç gösteren bireylere yönelik alınacak önlemler, örgütün geleceği için son derece önem arz etmektedir (Varoğlu ve Basım, 2009).

Değişim girişiminin başarısı için, değişimi gerçekleştirecek bireylerin bu değişmeyi anlamış olmaları gerekmektedir. Eğitimde yapılacak bir değişim girişiminde, değişimin uygulayıcıları olarak öğretmenlerin bilgi, beceri ve gerçekleştirilmek istenen değişime yönelik tutumlarının dikkate alınması gerekmektedir (Özden, 2005). Aksi durumda bireyler, kendilerini etkileyecek değişimin niteliğinden haberdar olmadıkları için kendilerini tedirgin hissedebilir ve değişime direnç gösterebilirler. Diğer bir husus ise değişimin gerçekçi ve inandırıcı olmamasıdır. Bu durumda değişimin uygulanabilirlik düzeyi düşebilir. Ayrıca bu durum, değişime direnç gösteren bireyler veya kurumlar tarafından, değişimin hedefinden saptırılmasına yol açabilir (Erdoğan, 2015). Değişim atılımları genellikle yetersiz planlama, yetersiz kontrol ve izleme, uygulayıcıların yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmaması ve uygulayıcılar ile örgüt politikaları ve uygulamaların uyumsuz olması nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Gill, 2003). Bu nedenle, yürütülmekte olan tüm değişim atılımlarında öğretmenler önemli bir unsur olarak görülmekte ve öğretmenlerin ihtiyaçları dikkate alınarak mesleki gelişimleri desteklenmektedir (MEB, 2017).

Lider öğretmenler değişim süreçlerinde aktif bir tutum sergiler ve değişim süreçlerine iyi uyum sağlarlar. Bu sayede değişimin öğrenciler üzerindeki olumlu etkisini artırırlar. Ayrıca, reformların ve değişimlerin zorluklarıyla baş etme konusunda meslektaşlarına destek olurlar (Pang ve Miao, 2017). Bu bağlamda, lider öğretmenlerin meslektaşlarıyla işbirliği içerisinde çalışarak, müdürlerin de destekleyici davranışlarıyla sınıf uygulamalarını ve öğrenci kazanımlarını iyileştirecekleri öngörülmektedir (Harris ve Muijs 2003; Yavuz, 2016). Öğretmenlerin okuldaki değişimin, yeniliklerin, öğrenme ve öğretme süreçlerinin, araştırma ve sorgulama faaliyetlerinin öncüsü olmaları ve bu süreçlerin kalitesini artırıcı girişimlerin merkezinde yer almaları (Güçlü ve Koşar, 2018), onların sınıf liderliği özellikleri ile de ilişkili görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin değişim eğilimleri ile sınıf liderliği düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi önemli görülmektedir. Liderlik ve değişim kavramları eğitim yönetimi alanyazınında yoğun olarak okul yöneticileri bağlamında ele alınmaktadır (Akbaba Altun ve Büyüköztürk,

2011; Arslan, 2014; Canlı, Demirtaş ve Özer, 2015; Maya, 2014; Pang ve Miao, 2017). Bununla birlikte, öğretmen liderliği ile değişime yakın kavramlar olan, yenilikçilik ve yaratıcılık arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Akın-Kösterelioğlu ve Demir, 2014; Dinçer, 2017). Benzeri şekilde, Pounder'in (2014) ortaya koyduğu *dönüşümcü sınıf liderliği* kavramı, dönüşümcülük ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır. Yapılan alanyazın incelemesinde, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri öğretmen ve sınıf düzeyinde inceleyen ampirik bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu çerçevede çalışmanın alanyazına özgün katkısı, liderlik ve değişim kavramlarının öğretmen davranışları bağlamında ve öğretmen sınıf liderliği düzeyinde ampirik olarak incelenmesidir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin değişim eğilimleri ile sınıf liderliği düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Buna göre araştırmanın alt problemleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. Öğretmen görüşlerine göre;

1. Öğretmenlerin değişim eğilimleri ve sınıf liderliği düzeyleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin değişim eğilimleri ile sınıf liderliği düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
3. Öğretmenlerin değişim eğilimleri, sınıf liderliği düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Öğretmenlerin değişim eğilimleri ve liderlik düzeyleri arasındaki ilişkilere odaklanan bu araştırma, ilişkisel tarama deseninde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, farklı değişkenler arasındaki birlikte değişimin derecesini belirlemeye odaklanan bir araştırma modelidir (Karasar, 2003).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında, Kırıkkale il merkezi ve ilçelerinde görev yapan 2404 ortaokul ve lise öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yolu tercih edilmiştir. Kırıkkale il merkezi ve merkez ilçelerinde görev yapan 411 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Çalışma kapsamında 206 ortaokul ve 205 lise öğretmenine ölçek formu uygulanmış, elde edilen 411 veriden iki tanesi aykırı değer analizi sonucu veri setinden çıkartılmış ve 409 veri üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; 215'i (%52.8) kadın, 194'ü (% 47.2) erkek; 358'i (% 87.7) lisans, 51'i (%12.3) lisansüstü eğitim mezunu; 30'u (% 7.4) 1-5 yıl, 51'i (% 12.5) 6-10 yıl, 47'si (% 11.5) 11-15 yıl, 175'i (% 42.8) 16-20 yıl ve 106'sı (% 25.8) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Ölçme Araçları

Araştırmada, Değişim Eğilimleri Ölçeği ve Öğretmen Sınıf Liderliği Ölçeği Öğretmen Formu olmak üzere iki ölçme aracı kullanılmıştır.

Değişim Eğilimleri Ölçeği: Araştırmada öğretmenlerin değişim eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla, müdürlerin değişim eğilimlerinin belirlenmesi için geliştirilen

(Akbaba-Altun ve Büyüköztürk, 2011) ve öğretmenlerin değişim eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla öğretmenlere uyarlaması yapılan (Büyüköztürk, Uslu ve Akbaba-Altun, 2017) Değişim Eğilimleri Ölçeği kullanılmıştır. Beşli Likert tipinde geliştirilen ölçek, 41 maddeden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ölçeğin güvenirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach-Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach-Alfa katsayıları ölçeğin tümü için .92, “Değişimde Girişimcilik” boyutu için .88, “Değişimin Yararına İnanma” boyutu için .91, “Statükoyu Koruma” boyutu için .78 ve “Değişime Direnç” boyutu için .83 olarak hesaplanmıştır. Dört faktörlü özgün yapı için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kabul edilebilir bir model uyumu ortaya koymuştur [$\chi^2/sd= 2.29$; NFI = .80; CFI = .88; GFI = .85; RMSEA = .05].

Öğretmen Sınıf Liderliği Ölçeği Öğretmen Formu: Öğretmenlerin sınıf liderliği düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Karabağ-Köse (2018) tarafından geliştirilen *Öğretmen Sınıf Liderliği Ölçeği Öğretmen Formu* kullanılmıştır. Beşli Likert tipinde geliştirilen ölçek, 23 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ölçeğin güvenirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach-Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach-Alfa katsayıları ölçeğin tümü için .94, “Etkileşim” boyutu için .92, “Sınıf İçi Süreçler” boyutu için .85 ve “Okul Dışı Süreçler” boyutu için .84 olarak hesaplanmıştır. Üç faktörlü özgün yapısını değerlendirmek üzere bu araştırmanın verileri ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kabul edilebilir bir model uyumu ortaya koymuştur [$\chi^2/sd= 2.64$; NFI = .89; CFI = .93; GFI = .89; RMSEA = .06].

Verilerin Analizi

Araştırma verileri analiz öncesinde ön incelemeden geçirilmiş, hatalı girişler düzeltilmiştir. Eksik girilen veriler için ilgili faktördeki maddelerin ortalaması alınarak atama yapılmıştır. Verinin istatistiksel analizleri için gerekli normallik, homojenlik ve doğrusallık varsayımlarını karşılama durumu değerlendirilmiştir. Tekli ve çoklu normallik değerlendirmesi yapmak amacıyla mahalnobis uzaklıkları incelenmiş ve iki aykırı verinin çıkartılmasına karar verilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri değerlendirmek üzere betimsel istatistikler ile korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca regresyon analizi için değişkenler arasındaki ilişkilerin çoklubağlantı oluşturma durumları da değerlendirilmiş ve bağımsız değişkenler arasında herhangi bir çoklubağlantı olmadığı tespit edilmiştir.

Bulgular

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin betimsel bulgulara ve öğretmelerin değişim eğilimleri ile sınıf liderlik düzeyleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarına Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmen Sınıf Liderliği ve Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	\bar{X}	SS
1. Öğretmen Sınıf Liderliği	1								4.07	.51
2. Etkileşim	.95**	1							4.20	.53
3. Sınıf İçi Süreçler	.85**	.72**	1						4.10	.55
4. Okul Dışı Süreçler	.82**	.65**	.58**	1					3.75	.71
5. Değişim (Tüm Ölçek)	.18**	.16**	.17**	.14**	1				3.83	.44
6. Değişimde Girişimcilik	.25**	.24**	.20**	.22**	.83**	1			3.68	.51
7. Değişimin Yararına İnanma	.22**	.19**	.22**	.18**	.85**	.62**	1		4.01	.54
8. Değişime Direnç	-.04	-.04	.01	-.05	.60**	.28**	.30**	1	3.86	.63
9. Statükoyu Koruma	-.06	-.06	-.03	-.07	.64**	.31**	.44**	.45**	3.78	.81

** $p < .01$; $n=409$

Tablo 1'e göre, öğretmenlerin sınıf liderliği düzeylerinin ($\bar{X}=4.07$) ve değişim eğilimlerinin ($\bar{X}=3.83$) orta düzeyin üstünde olduğu görülmektedir. Alt boyutlar düzeyinde değerlendirme yapıldığında katılımcı görüşlerinin, öğretmen sınıf liderliğinin etkileşim ($\bar{X}=4.20$) alt boyutunda her zaman düzeyinde, sınıf içi süreçler ($\bar{X}=4.10$) ve okul dışı süreçler ($\bar{X}=3.75$) alt boyutlarında genellikle düzeyinde olduğu; madde ters çevirmeleri nedeniyle öğretmenlerin değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma düzeylerinin katılıyorum düzeyinde; değişime direnç ve statükoyu koruma eğilimlerinin ise katılmıyorum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası korelasyon değerleri incelendiğinde, öğretmenlerin değişim eğilimleri ile öğretmen sınıf liderliği ($r=.180$; $p<.01$) ve alt boyutları arasında pozitif yönde, düşük ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Değişim eğilimlerinin alt boyutları düzeyinde değerlendirme yapıldığında, statükoyu koruma ve değişime direnç alt boyutlarının öğretmen sınıf liderliği ile ilişkileri anlamlı bulunmazken, değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma alt boyutlarının öğretmen sınıf liderliği ve tüm alt boyutları ile pozitif yönde, düşük ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada değişim eğilimlerinin alt boyutları olan değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnç ve statükoyu koruma boyutlarının, öğretmen sınıf liderliği ve alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Değişkenler Arası Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	β	T	p
Öğretmen Sınıf Liderliği	(Sabit)	3,315	,261		12,685	,000
	Değişimde Girişimcilik	,207	,062	,204	3,361	,001
	Değişimin Yararına İnanma	,178	,060	,189	2,964	,003
	Değişime Direnç	-,089	,076	-,064	-1,169	,243
	Statükoyu Koruma	-,111	,037	-,173	-2,998	,003
		R = .325	R ² = 0.106			
		F _(404, 4) = 11.962		p = .000		
Etkileşim	(Sabit)	3,503	,276		12,713	,000
	Değişimde Girişimcilik	,232	,065	,219	3,572	,000
	Değişimin Yararına İnanma	,139	,063	,141	2,190	,029
	Değişime Direnç	-,100	,080	-,069	-1,246	,214

	Statükoyu Koruma	-,101	,039	-,152	-2,608	,009
		R = .302		R ² = 0.091		
		F _(404, 4) = 10.115		p = .000		
Sınıf İçi Süreçler	(Sabit)	3,217	,287		11,205	,000
	Değişimde Girişimcilik	,115	,068	,105	1,695	,091
	Değişimin Yararına İnanma	,234	,066	,229	3,533	,000
	Değişime Direnç	-,021	,084	-,014	-,252	,801
	Statükoyu Koruma	-,108	,041	-,156	-2,658	,008
		R = .276		R ² = 0.076		
		F _(404, 4) = 8.325		p = .000		
Okul Dışı Süreçler	(Sabit)	2,979	,364		8,185	,000
	Değişimde Girişimcilik	,258	,086	,185	3,006	,003
	Değişimin Yararına İnanma	,207	,084	,159	2,465	,014
	Değişime Direnç	-,144	,106	-,076	-1,360	,175
	Statükoyu Koruma	-,136	,051	-,155	-2,646	,008
		R = .289		R ² = 0.083		
		F _(404, 4) = 9.196		p = .000		

Analiz sonuçları, değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma değişkenlerinin öğretmen sınıf liderliği üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Değişime direnç değişkeninin ise öğretmen sınıf liderliği üzerindeki etkisi, hiçbir alt boyutta istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Beta değerleri değişimde girişimcilik ($\beta=.204$) ve değişimin yararına inanma ($\beta=.189$) değişkenlerinin öğretmen sınıf liderliği üzerinde pozitif yönde bir etkiye neden olduğunu gösterirken, değişim eğilimlerinin negatif boyutu olan statükoyu koruma boyutunun öğretmen sınıf liderliği üzerinde negatif ($\beta=-.173$) yönde bir etkiye neden olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin değişim eğilimlerinin öğretmen sınıf liderliği ve alt boyutlarını yordama düzeyi değerlendirildiğinde, öğretmenlerin değişim eğilimlerinin öğretmen sınıf liderliğinin ($R^2=0.11$) %11'ini, öğrenci öğretmen etkileşimi düzeylerinin ($R^2=0.09$) %9'unu, sınıf içi süreçler ($R^2=0.08$) ve okul dışı süreçlerdeki ($R^2=0.08$) liderlik düzeylerinin %8'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tartışma, Sonuçlar ve Öneriler

Öğretmenlerin değişim eğilimleri ile sınıf liderlikleri arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırmanın temel bulguları, öğretmenlerin değişim eğilimlerinin ve sınıf liderliği düzeylerinin iyi düzeyde olduğunu ve değişim eğilimleri ile öğretmen sınıf liderliği düzeyleri arasında pozitif yönde, düşük ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca bulgular, öğretmen sınıf liderliği düzeyleri ile öğretmenlerin değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma eğilimleri arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük ilişkiler olduğunu gösterirken, statükoyu koruma ve değişime direnç eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bulgular özellikle, öğretmenlerin değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma boyutlarındaki değişim eğilimlerinin öğretmen sınıf liderliği üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma boyutlarındaki eğilimlerinin öğretmen sınıf liderliği üzerindeki etkisi pozitif yönde iken statükoyu koruma eğilimlerinin öğretmen sınıf liderliği üzerinde negatif yönde bir etkiye neden olduğu görülmektedir. Ayrıca, değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma boyutlarının öğrenci öğretmen etkileşimi üzerinde; değişimin

yararına inanma ve statükoyu koruma boyutlarının sınıf içi süreçlerdeki liderlik üzerinde; değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma boyutlarının okul dışı süreçlerdeki liderlik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, genel olarak, olumlu değişim eğilimlerinin öğretmenlerin sınıf liderliği düzeylerini olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Buna göre, öğretmenlerin değişim politikalarının bir nesnesi değil, bu sürecin etkin bir öznesi olarak değişim sürecine dâhil edilmeleri, onların öğrencilerle etkileşimini açıklayan sınıf liderliği davranışlarını da güçlendireceği ileri sürülebilir. Öğretmenlerin değişim eğilimlerinin belirlenerek, değişimlerden tedirginlik duyma, değişimi yararsız görme, değişime ihtiyaç duymama gibi olumsuz eğilimlerin azaltılması yönünde okul düzeyindeki çalışmalar, öğretmen sınıf liderliği bağlamında, öğretmen-öğrenci etkileşimi açısından da olumlu sonuçlar ortaya koyabilir.

Öğretmen liderliğinin sınıf düzeyinde ve öğrenci-öğretmen etkileşimi bağlamında ele alınması görece yeni bir yaklaşım olduğu için (Karabağ-Köse, 2019), bu alandaki ilişki çalışmaları da henüz başlangıç aşamasında olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmen liderliğini daha genel ele alan ve farklı değişkenlerle ilişkilerini inceleyen ilişki çalışmaları bulunmaktadır (Kılınç, 2014; Kurt, 2016). Öğretmen liderliğini değişimle ilgili kavramlarla ilişkileri bakımından inceleyen çalışmalar ise daha sınırlıdır. Bu çerçevede, Akın-Kösterelioğlu ve Demir (2014), öğretmenlerin bireysel yenilikçilik genel algıları ve fikir önderliği düzeylerinin, öğretmen liderliği genel algıları ve alt boyutlarına etkisinin istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etki yarattığını belirlemişlerdir. Troen ve Boles (1992) yaptıkları araştırmada, lider öğretmenlerin değişimle mücadele ettikleri ve büyük ölçüde okul reformlarının başarısında etkili oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca ilgili alanyazın, lider öğretmenlerin okul reformlarında öncülük ettiklerini ve reformları desteklediklerini, reformlarda proaktif bir tutum sergilediklerini ve değişim süreçlerine iyi uyum sağladıklarını göstermektedir (Pang ve Miao, 2017). Öte yandan, okulun öğretim ve kültürel ortamlarını iyileştirmeyi, uygulama topluluklarında çalışmayı ve farklı düzeylerde (öğrenci, öğretmen ve okul seviyeleri) okul gelişimini desteklemeyi amaçlayan öğretmen liderlik uygulamalarının, eğitime yönelik değişimin uygulanması için kolaylaştırıcı bir ortam sağlaması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Lai ve Cheung, 2015). Bu çerçevede araştırmanın sonuçları, alanyazında liderlik ve değişim ilişkisi ile ilgili tartışmaları, öğretmenlerin sınıf liderliği bağlamında da destekler niteliktedir. Benzeri şekilde, değişimle ve değişime yakın kavramlar olan, yenilikçilik ve yaratıcılık ile liderlik arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmalar (Akbaba-Altun ve Büyüköztürk, 2014; Akın-Kösterelioğlu ve Demir, 2014; Dinçer, 2017), bu çalışmanın sonuçları ile uyumludur. Değişim süreçlerinin yönetiminde bir değişim lideri olarak öğretmen rollerinin önemi (Seashore, 2009) ve örgütsel sessizliğin değişim süreçleri üzerindeki negatif etkileri (Morrison ve Milliken, 2000) göz önünde bulundurulduğunda, değişim süreçlerinin, tartışmaya açık ve katılımcı süreçlerle yürütülmesi, öğretmen sınıf liderliği açısından da olumlu sonuçlar ortaya koyabilir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda değişime yönelik olumlu tutumların sınıf liderliği üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, politika yapıcılar ve

uygulayıcılar açısından, öğretmenlerin sınıf liderliği becerilerini desteklemek/güçlendirmek üzere değişim için girişim imkânları sunulması, onların değişimin yararına olan inançlarının güçlendirilmesi, değişim politikalarına etkin katılımlarının sağlanması önerilmektedir. Özellikle okul yönetimlerinin, öğretmenlerin okul ve sınıf düzeyindeki inisiyatif alanlarını geniş tutarak girişimci eğilimlerini desteklemeleri önerilebilir. Yine öğretmenler için girişimcilik eğitimleri, hizmetiçi ve hizmetöncesi eğitim programları kapsamına alınabilir. Ayrıca, liderlik ve örgüt kültürü gibi değişkenlerin öğretmenlerin değişim eğilimleri ve sınıf liderliği düzeyleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini de içeren daha ileri araştırmalar yürütülebilir.

Kaynaklar

- Akbaba Altun, S., & Büyüköztürk, Ş. (2011). Değişim eğilimleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 73-90.
- Akbaba-Altun, S., & Büyüköztürk, Ş. (2014). How elementary school principals' change tendencies are related with their opinion about curriculum change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141(2014) 533-537. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.05.092
- Akın-Kösterelioğlu, M. & Demir, F. (2014). Öğretmenlerin bireysel yenilikçilik düzeyinin öğretmen liderliğine etkisi. *International Journal of Social Science*, (26), 247-256. doi: 10.9761/JASSS2271
- Arslan, M.M. (2014). Halk eğitimi merkezi müdürlerinin değişim eğilimleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(2), 875-888.
- Aslan, M. (2011). Öğretmen liderliği davranışları ve sınıf iklimi: Öğretmen ve öğrenci görüşleri bağlamında bir araştırma. (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421 - 429.
- Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443-449.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Kariyer.
- Beycioğlu, K. & Aslan, B. (2010). Öğretmen liderliği ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İlköğretim Online*, 9(2), 764-775.
- Büyüköztürk, Ş., Uslu, Ö., & Akbaba Altun, S. (2017). Adaptation of change tendencies scale for teachers. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(3), 1071-1082.
- Can, N. (2018). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canlı, S., Demirtaş, H., & Özer, N. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri. *İlköğretim Online*, 14(2), 634-646.
- Cansoy, R., & Parlar, H. (2018). Teacher leadership as a predictor of school effectiveness. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(3), 925-934. doi: 10.24106/kefdergi.346648

- Dimitrov, A. (2018). The digital age leadership: A transhumanistic perspective. *Journal Of Leadership Studies*, 12(3), 79-81. doi: 10.1002/jls.21603
- Dinçer, K. (2017). *İlkokullarda örgütsel yaratıcılık davranışları ile öğretmen liderliği arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Erbaş, D. (Ed.). (2015). *Sınıfta etkili öğretim ve yönetim etkinlikler ve örnekler*. Ankara: Pegem.
- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Ertesvåg, S. K. (2009). Classroom leadership: The effect of a school development programme. *Educational Psychology*, 29(5), 515-539. doi: 10.1080/01443410903122194.
- Gill, R. (2003). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318. doi: 10.1080/714023845
- Güçlü, N. & Koşar, S. (Ed.). (2018). *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem.
- Gülbahar, B. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin sınıf içi lider öğretmenlik becerilerine ilişkin algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *KEFAD*, 19(1), 1-28. doi: 10.29299/kefad.2018.19.002
- Harris, A. ve Muijs, D. (2003). *Teacher leadership: Principles and practice*. London: National College for School Leadership.
- Karabağ-Köse, E. (2018). Öğretmen sınıf liderliği ölçeği öğretmen formu geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, 47(220), 5-18.
- Karabağ-Köse, E. (2019). Öğretmen sınıf liderliği ölçeğinin (ÖSLÖ) geliştirilmesi ve psikometrik özellikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(1), 139-168. doi: 10.14527/kuey.2019.004.
- Kılınç, A. Ç. (2014). Examining the relationship between teacher leadership and school climate. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(5), 1729-1742. doi: 10.12738/estp.2014.5.2159
- Kurt, T. (2016). Öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model: Dağıtımcı liderlik, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısının öğretmen liderliğine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41(183), 1-28. doi: 10.15390/EB.2016.5081
- Lai, E. ve Cheung, D. (2015). Enacting teacher leadership: The role of teachers in bringing about change. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 673-692. doi: 10.1177/1741143214535742
- Lumpkin, A., Claxton, H. & Wilson, A. (2014). Key characteristics of teacher leaders in schools. *Administrative Issues Journal*, 4(2), 59-67. doi: 10.5929/2014.4.2.8

- Maya, İ. (2014). Primary and secondary school administrators' tendency to change (a sample in Çanakkale). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116(2014), 2462-2468.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2017). *Öğretmen strateji belgesi 2017-2023*. Erişim adresi: https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_07/26174415_Strateji_Belgesi_RG-Ylan-26.07.2017.pdf.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in pluratistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. doi: 10.2307/259200
- Öqvist, A. ve Malmström, M. (2018). What motivates students? A study on the effects of teacher leadership and students' self-efficacy. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 155-175. doi: 10.1080/13603124.2017.1355480
- Özdelen, E. & Kale, M. (2014). *İlkokullarda öğretmen liderliğinin öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre analiz edilmesi [Öz]*. 9. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresinde sunulan bildiri, Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Özden, Y. (Ed.) (2005). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Pang, N. S. & Miao, Z. (2017). The Roles of teacher leadership in Shanghai education success. *BCES Conference Books*, 15, 93-100. Erişim adresi: <https://doaj.org/article/d61f2882821c4f91ab7149e6bbfefa2>
- Pounder, J. (2014). Quality teaching through transformational classroom leadership. *Quality Assurance in Education*, 22(3), 273-285. doi: 10.1108/QAE-12-2013-0048
- Schlechty, P. C. (1993). On the frontier of school reform with trailblazers, pioneers, and settlers. *Journal of Staff Development*, 14(4), 46-51.
- Seashore, K. L. (2009). Leadership and change in schools: Personal reflections over the last 30 years. *Journal of Educational Change*, 10(2), 129-140. doi: 10.1007/s10833-009-9111-4
- Sebastian, J., Huang, H. ve Allensworth, E. (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: Connecting principal and teacher leadership to organizational processes and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(3), 1-16. doi: 10.1080/09243453.2017.1319392
- Soffel, J. (2016). *What are the 21st-century skills every student needs?* Erişim adresi: <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students>
- Şişman, M. & Turan, S. (Ed.) (2015). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Taylor, M., Goeke, J., Klein, E., Onore, C. & Geist, K. (2011). Changing leadership: Teachers lead the way for schools that learn. *Teaching and Teacher Education*, 27(5), 920-929. doi: 10.1016/j.tate.2011.03.003

- Troen, V. & Boles, K. (1992). *Leadership from the classroom: Women teachers as a key to school reform*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Varoğlu, A. K., & Basım, H. N. (Ed.). (2009). *Örgütlerde değişim ve öğrenme*. Ankara: Siyasal.
- Wagner, T., Kegan, R., Lahey, L. L., Lemons, R. W., Garnier, J., Helsing, D., Howell, A., & Rasmussen, H. T. (2012). *Change leadership: A practical guide to transforming our schools*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Wells, C. M. & Klocko, B. A. (2015). Can teacher leadership reduce principal stress? *Journal of School Leadership, 25*(2), 313-344.
- Wenner, J. A. & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership a review of the literature. *Review of Educational Research, 87*(1), 134-171. doi: 10.3102/0034654316653478
- Yavuz, M. (2016). *Yeni nesil okul: Araştıran okul*. Konya: Eğitim.
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research, 74*(3), 255–316. doi: 10.3102/00346543074003255